



คุณวิทย์ รัตนการ

ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน
บรรยายพิเศษแบ่งปันประสบการณ์
ในหัวข้อ “Social Bank ฉบับออมสิน
กับบทบาทในฐานะธนาคารของรัฐ
ที่มุ่งตอบโจทย์สังคมเป็นสิ่งสำคัญ”

ในงานสัมมนา PRACHACHAT
ESG FORUM : Time for Action

#พลิกวิกฤต โลกเดือด

ซึ่งหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ
จัดขึ้น เมื่อวันพฤหัสบดีที่

22 สิงหาคม พ.ศ. 2567

ณ โรงแรม ดิ แอทธินี โฮเทล

บางค็อก กรุงเทพฯ

“Social Bank ฉบับออมสิน”

**กับบทบาทในฐานะธนาคารของรัฐที่
มุ่งตอบโจทย์สังคมเป็นสิ่งสำคัญ**

สิ่งที่เราทำอยู่ทุกวันนี้ เราพูดถึงเรื่อง
ของการมุ่งไปสู่ปลายทางคือเรื่องของ
ความยั่งยืนหรือ Sustainability กรอบ
จริงๆ เริ่มจากสิ่งที่เราเรียกว่า Triple Bot-
tom Line : People Planet Profit เราสร้าง
กำไรที่เหมาะสมพอดี ดูแลสังคม ดูแลสิ่ง
แวดล้อมด้วย นี่เป็นกรอบใหญ่กว้างๆ
แล้วก็พัฒนาเป็น ESG และปัจจุบันนี้ก็มี
อีกเรื่องหนึ่งที่สร้างขึ้นมาเป็นโมเดลที่เรียก
ว่า CSV หรือ Creating Shared Value ซึ่ง
ตอนนี้เราใช้เรื่องนี้อยู่ครับ

เราปรับธนาคารออมสินเป็น Social
Bank มาประมาณ 4 ปี เป้าหมายคือ
เราต้องการบรรเทาเรื่องความเหลื่อมล้ำ

ทางการเงิน แล้วก็พยายามเข้าไปช่วยให้
คนสามารถถึงแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม
สองเรื่องนี้เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างจริงๆ
ผมไม่สามารถบอกว่าเราจะแก้ปัญหานี้ได้
แต่เราพยายามจะบรรเทาปัญหานี้ให้ได้
มากที่สุด Business Model ของเรา เรา
ทำธุรกิจใหญ่ Commercial Business
ตามปกติ มีกำไรมาก แล้วนำกำไรมา
Subsidize ภารกิจเชิงสังคม เราไม่ได้
เห็นภารกิจเชิงสังคมเป็นเรื่องของ CSR
Project แต่เป็นภารกิจเชิงสังคมที่เข้าไป
ช่วยคน ซึ่งนั่นหมายถึงการเริ่มต้นจากการ
ขาดทุน เพียงแต่การขาดทุนต้องอยู่ระดับ
ที่เราไม่กำไรที่มาก Subsidize ได้

ยกตัวอย่างง่ายๆ เราปล่อยสินเชื่อ
Syndicated Loan โครงการโรงไฟฟ้าที่
มีความเสี่ยงต่ำร่วมกับแบงก์อื่นวงเงิน

10,000 ล้านบาทให้กับหนึ่งโรงไฟฟ้า เราปล่อยสินเชื่อให้คนฐานราก 1 ล้านคน คนละ 10,000 บาท ก็เป็นเงิน 10,000 ล้านบาทเหมือนกัน เราได้กำไรจากธุรกิจใหญ่มา Subsidize ธุรกิจเล็ก และใน 3 - 4 ปีที่ผ่านมารัฐบาลได้เข้ามาช่วยดูแลเราด้วยการใช้งบประมาณตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐฯ มาตรา 28 เข้ามา Subsidize ทั้ง NPLs ทั้งดอกเบี้ย ซึ่งวันนี้ Business Model เปลี่ยนแล้ว เราได้รับความกรุณา

จากท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และรัฐบาลให้เปลี่ยน Model เราสามารถแข็งแกร่งโดยช่วยคนได้แล้วใช้กำไรตัวเราเอง

ธนาคารออมสินเรามีความต่างกับแบงก์อื่น หน่วยงานอื่นที่ทำ ESG ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นอยู่ที่ "E" Environment โดยในเรื่อง Net Zero เราก็มีแผนปี 2023 เราต้องลดคาร์บอนที่ประเมินมา 1.72 ล้านตันนี้ให้ได้เหลือ 50% ประเมินหลังสุดตอนนี้ลดได้ประมาณ 62% เรามี Negative List เรามี ESG Score ขึ้นมา ธุรกิจไหน



มี ESG Score ทำ Rating ได้ดีเราก็ลดดอกเบี้ยให้ เรามี Negative List ลิสต์ที่เราจะไม่ปล่อยสินเชื่อ เช่น ถ่านหิน มี Positive List ที่เราเข้าไปสนับสนุนสินเชื่อ Green Sustainableทั้งหลายอันนี้คือ "E" แต่หลักๆ ของเราชีวิตเราคือ Social Bank เพราะฉะนั้นเราเป็นหน่วยงานหลักที่ทำงานด้าน Social จริงจังจริงๆ ผมมีคนทำงานเรื่อง Social ที่เป็น Permanent เกิน 200 คน กระจายอยู่ทั่วประเทศ แล้วที่เหลือในแบงก์กว่า 20,000 คนนี้ใช้เวลาส่วนมากมาช่วยคน ช่วยสังคมผ่าน

โครงการต่างๆ ของเรา เพราะฉะนั้นตัว "S" เราเด่นชัดออกมาอย่างชัดเจน เรียกว่า Environment เราทำ Governance เราทำ แต่ Social เราโดดเด่นชัดเจน ในส่วนนี้เราทำงาน 3 เรื่องเป็นหลัก

โดยดึงคนเข้าสู่ระบบการเงิน/ ปรับโครงสร้างดอกเบี้ยตลาดให้ต่ำลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินเชื่อ ก็คือ Financial Inclusion เราเข้าไปแก้ปัญหาหนี้สินให้คนได้รับดอกเบี้ยที่เป็นธรรม แล้วทำงานพัฒนาชุมชน/สังคม ในเรื่องของการดึงคนเข้าสู่ระบบ เราปล่อยสินเชื่อให้กับกลุ่มคนที่มีเครดิตต่ำกว่าเกณฑ์ แบบแบงก์ก็จะมีเกณฑ์ของแบงก์ว่าเครดิตต้องเท่าใดถึงปล่อยได้ วันนี้เราปล่อยสินเชื่อไป 3.2 ล้านคน คนไม่มีเครดิตหรือเครดิตต่ำกว่าเกณฑ์ น่าสงสารมาก ชาวบ้านกลุ่มนี้ไม่เคยกู้เงินได้ ไม่เคยมีบัตรเครดิต เขาเข้าสู่ระบบไม่ได้ ส่วนนี้เราปล่อยไป 3.2 ล้านคน ใช้กำไรมาดูแล NPLs รัฐบาลเข้ามาดูแลเรื่อง NPLs เราคุม NPLs อยู่ตอนนี้ประมาณ 3.2% ใน 3.2 ล้านคนนี้มี 2.1 ล้านคนที่ผ่านมา 2 - 3 ปี สามารถผ่อนหมดแล้ว แปลว่าส่วนนี้มีประวัติทาง



เครดิตที่เรียบง่าย สามารถเข้าสู่การเงินในระบบแบ่งกันไหนก็ได้แล้ว Financial Inclusion สำหรับเราเป็นความภาคภูมิใจว่านี่คือ Financial Inclusion คือ Impact ที่เกิดขึ้นจริงๆ

เราเข้าไปแข่งขันในตลาดที่เราเห็นว่าดอกเบี้ยแพงเกินจริงและ NPLs ต่ำ เช่น จำนำทะเบียนมอเตอร์ไซด์ตอนนั้นอยู่ 28% NPLs 3% NIM (ส่วนต่างรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ) แบงก์พาณิชย์อยู่ที่ 3.5% NIM แบงก์รัฐอยู่ที่ 3% หรือ 2% NIM ของธุรกิจนั้นประมาณ 20% เราเข้าไปตัดราคาไป 10% ดอกเบี้ยลงจาก 28% เหลือ 25% เราปล่อยไป 2 ล้านคน ดอกเบี้ยตลาดลงมาจาก 28% เหลือ 18% เพราะว่าคนจนผ่อนมอเตอร์ไซด์ไปแล้วถึงเวลาขาดเงินเอามอเตอร์ไซด์ไปตั้งเหมือนโรงจำนำ ความเสี่ยงต่ำมาก อันนี้เราไปช่วยเราปล่อยสินเชื่อไปให้คน 2 ล้านคนจริงๆ และทั้งตลาดจำนำทะเบียนรถมอเตอร์ไซด์ที่มีประมาณ 5 ล้านคน ก็ได้ประโยชน์ได้เข้าถึงดอกเบี้ยที่เป็นธรรมเพราะดอกเบี้ยในตลาดได้ปรับลดลงมาเราทำสินเชื่อ SMEs มีที่ มีเงิน ขึ้นมาไม่ต้องวิเคราะห์ทางการเงินที่เป็นข้อปัญหาของแบงก์เลย เอาที่ดินเข้าแบงก์ปล่อยไป 27,000 ล้านบาท ช่วย SMEs หลายพันรายครับ

เรื่องการแก้ไขหนี้สิน การผ่อนปรนภาระหนี้/ ลดดอกเบี้ย/ ช่วยไม่ให้เสียเครดิต นอกจากช่วย NPLs ของเราเอง เราก็ช่วยคนไม่ให้เสียประวัติทางการเงินโดยดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 1.1 ล้านคน เราบรรเทาภาระหนี้ลดดอกเบี้ย MRR ไป 2 ครั้งในปีนี้อัตราดอกเบี้ยนโยบาย



ไม่ลดแต่เราก็ลดดอกเบี้ยไป 2 ครั้ง ช่วย 3,000 บาท 4,000 บาท เราช่วยไปแล้ว 7.2 คนประมาณ 8.5 แสนคน แล้วด้วยความแสนคน ทั้งหมดนี้มีประมาณ 800,000 กรุณาของรัฐบาลเรายกหนี้ให้คนฐานราก ราย เมื่อได้งบประมาณใหม่มาาก็จะได้ ลูกหนี้รายย่อยที่กู้ในช่วงโควิด-19 จำนวน ช่วยอีกแสนกว่าราย ในส่วนนี้ถ้าเรา

ไม่ลดไม่ยกหนี้ให้เขา เขาก็จะเข้าสู่ระบบไม่ได้เลยใน 8 ปี คนจะคิดว่าเวลาเป็นหนี้ NPLs นี้ 3 ปีก็ยกหนี้กันแล้ว นั่นคือไม่จริง เพราะแบงก์จะนำส่งข้อมูลสินเชื่อคงค้างให้เครดิตบูโรต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาไม่เกิน 5 ปี นับแต่วันที่ค้างชำระเกิน 90 วัน และเครดิตบูโรจะเก็บข้อมูลเครดิตที่ได้รับจากแบงก์ไว้ในฐานข้อมูลต่อไปอีกเป็นเวลาไม่เกิน 3 ปี นับจากวันที่ได้รับข้อมูล แปลว่าถ้าเป็นหนี้เสียนี้ 8 ปีที่เข้าสู่ระบบไม่ได้ เกิดอะไรขึ้นต่อมาก็คือหนี้นอกระบบครับ ดังนั้นการแก้ปัญหาเรื่องนี้สินเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นจริง ๆ

สำหรับเรื่องงาน **พัฒนาชุมชน** **พัฒนาสังคม** การสร้างอาชีพให้มีรายได้/สร้างผู้ประกอบการชุมชน/สร้างชุมชนเข้มแข็ง มีอาชีพ มีรายได้เลี้ยงชีพยั่งยืน เราทำงานเองไม่ได้ถึงแม้จะมีคนของเรามากแค่ไหนก็ตาม เราทำงานร่วมกับหน่วยงานรัฐและสถาบันการศึกษาต่างๆ มีมหาวิทยาลัย 64 แห่งทำงานร่วมกับเรา เด็กๆ นักศึกษาได้รับการสนับสนุนให้ไปพัฒนาชุมชน พัฒนาศักยภาพอัตลักษณ์ของชุมชน พัฒนา Social Media Marketing พัฒนาลิขสิทธิ์ เป็นต้น ซึ่งเราก็มักมีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันเราก็จับมือกับอาชีวศึกษา 88 แห่ง สถานศึกษาเทคนิคอีกกว่า 50 แห่ง ช่วยฝึกอาชีพ เมื่อคนตกงานกลับไปอยู่ต่างจังหวัด ก็ไปเรียนตัดผม ช่างไฟ ช่างซ่อมมอเตอร์ไซด์ ก็เกิดงานได้ ก็สร้างอาชีพให้เขาได้ พวกนี้เป็นสิ่งที่เราดำเนินการมาใน 3 เรื่อง นั่นคือ **“ดึงคนเข้าสู่ระบบ**



Financial” **“แก้ปัญหาหนี้สิน”** แล้วก็ **“งานพัฒนา”**

วันนี้ธนาคารออมสินเดินเรื่องของ Social ภารกิจเชิงสังคม ไปอีกโมเดลหนึ่งที่เรียกว่า “CSV” คือเราไม่ได้ดูภารกิจเชิงสังคมที่เราทำนี้เป็นต้นทุนแล้ว เราไม่คิดเป็น CSR Project เป็นต้นทุนว่าปีนี้จะทำเท่าไร จะแบ่งกำไรเท่าไรเท่าไรทำธุรกิจ เราจะเห็นเป็นโอกาสในการทำธุรกิจ เรียกว่า Creating Shared Value คอนเซ็ปต์ของการ Creating Shared Value คือการเอาปัจจัยสังคม เอาภารกิจที่ช่วยคนช่วยสังคมใส่เข้าไปในเนื้อ Business แล้วก็สร้าง Value ขึ้น Creating Value เอา Value ที่ใหญ่ขึ้น ให้มีกำไรสูงขึ้น ให้มีรายได้สูงขึ้น เอากำไรที่สูงขึ้น เอารายได้สูงขึ้นนี้มาแบ่งปันให้กับสังคม เรียกว่า Creating Shared Value ก็คือ **เอาปัจจัยทางสังคมใส่เข้าไปในโอกาสทำธุรกิจ แล้วทำให้ธุรกิจเรานี้สร้าง Value มีรายได้มากขึ้นมีกำไรสูงขึ้นเอากำไรมาแบ่งปันสู่สังคม** คิดอย่างนี้แล้วนี่ก็จะไม่ใช่ต้นทุนครับ เพราะการเอาภารกิจ

เชิงสังคมเข้ามาใส่ในธุรกิจจะทำให้มีรายได้สูงขึ้น จะทำให้มีกำไรสูงขึ้นและทำให้เกิดความยั่งยืน ตัวอย่างเช่นเราเอาเนื้อภารกิจเชิงสังคมนี้ใส่เข้าไปในธุรกิจเรา แล้วก็ทำเป็นแคมเปญขึ้นมาว่า **เป็นลูกค้าเราเท่ากับช่วยสังคม**

“สังคมอยากขอบคุณที่คุณเลือกเป็นลูกค้าธนาคารออมสินขอบคุณลูกค้าธนาคารออมสินเป็นลูกค้าเรา เท่ากับช่วยสังคม ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อสังคม”

ถ้าเราสามารถทำให้ Perception ของตลาดหรือลูกค้าเราเห็นว่าฝากเงินเท่ากันได้ดอกเบี้ยเท่ากันแทนที่จะเลือกเข้าแบงก์พาณิชย์ก็มาเข้าออมสิน เพราะเราเอาไปช่วยคน กู้เงินเท่ากัน ดอกเบี้ยจ่ายเท่ากันก็มากู้ออมสิน เพราะผมเอากำไรไปช่วยคนจริงๆ ทำอย่างนี้แล้วจะเกิดความยั่งยืน จะ Create Value ก็คือกำไร Create รายได้แล้วเอากำไรหรือรายได้นี้กลับมาแบ่งปันให้กับสังคม ก็จะมีความยั่งยืนมากๆ

New Strategic Position “ปรับลดกำไรเพื่อช่วยสังคม”

ตลอด 4 ปีที่ผ่านมา “People” “Planet” “Profit” เราให้ Planet เป็นสิ่งที่เล็กที่สุด แต่เราทำ Planet เรื่อง GSB Net Zero เช่นกัน เราให้ความสำคัญกับ People กับ Profit คือสังคมกับการสร้างกำไรในฐานะของการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ยังต้องส่งกำไรให้กับรัฐบาลอยู่ ตามภารกิจเราเป็นรัฐวิสาหกิจที่นำส่งกำไรให้รัฐบาลสูงประมาณอันดับ 2 หรืออันดับ 3 จาก 51 รัฐวิสาหกิจตลอดทุกปีต่อเนื่องมา สิ่งที่เกิดขึ้นวันนี้ต้องขอขอบคุณทางรัฐบาล และท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง มากๆ ท่านฟังอนุมัติให้มาสัก 2 เดือนที่แล้ว สิ่งที่เราทำต่อไปนี้คือเราไม่ต้องกำไรเยอะมาก กำไรให้เหมาะสม กำไรให้พอดี ยังคงภารกิจในการส่งเงินให้รัฐบาลอยู่แต่กำไร

ให้พอดีนี้ไม่ต้องพึ่งงบประมาณของรัฐ ในการมา Subsidize มาตรา 28 ในการช่วยคนต่างๆ เราพึ่งตัวเองได้ กำไรอาจจะต้องลดลงบ้างในการช่วยคน แต่ก็ถือว่ายังอยู่ในระดับที่สูงเมื่อเทียบกับแบงก์รัฐอื่น จากนั้นไป People จะใหญ่มากและ การช่วยคนจะแข็งแรงและลงลึกมากและ

ไม่ต้องเป็นภาระงบประมาณของรัฐบาล กำไรลดลงมาสู่ระดับ Reasonable Profit เวลาเราพูดถึง Reasonable Profit ก็คือกำไรที่เหมาะสม ผมอาจจะโชคดีต่างกับแบงก์พาณิชย์ที่เราสามารถทำได้ ด้วย Stakeholder ใหญ่คือรัฐบาลให้ความกรุณาเรา เราอาจจะไม่ต้องมีกำไร



NEW STRATEGIC POSITION “ปรับลดกำไรเพื่อช่วยสังคม”

POSITION เดิม

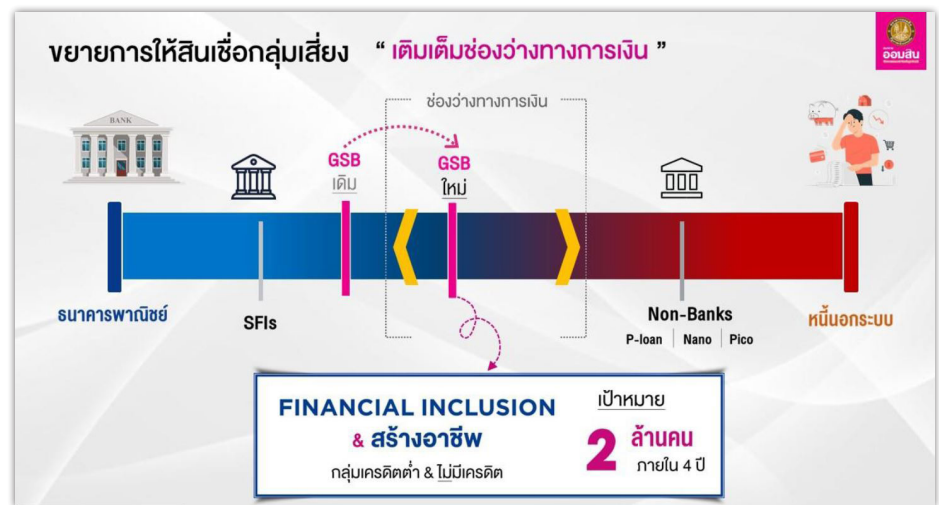
POSITION ใหม่



มากมายปีละ 35,000 ล้านบาท ROA 1% หรือ 1.1% ลงมาเหลือประมาณ 0.75% ก็ได้และเอากำไรนี้ไปช่วยคนในโครงการต่างๆ ให้เกิด Social Impact ผ่านแนวความคิดของ CSV

ทั้งนี้ ภารกิจของเราจะเพิ่มอีก 1 บทบาทจากเดิมในด้านของ Financial Inclusion แก้ปัญหาหนี้สิน งานพัฒนาสังคม/ชุมชน ก็จะมีการสนับสนุนภาครัฐ ในการกระตุ้นเศรษฐกิจ ยกตัวอย่างเช่น Soft Loan หรือโครงการต่างๆ ที่กำลังจะออกมา โดยไม่เป็นภาระของรัฐบาลแล้วยังมี Maintain กำไรระดับที่สูงมากๆ มากพอสมควร แล้วก็ช่วยคนได้มาก ตัวอย่างเช่น เราสามารถขยายการให้สินเชื่อกลุ่มเสี่ยง “เติมเต็มช่องว่างทางการเงิน” วันนี้เราสามารถเลือกกลุ่มที่เราจะช่วยเหลือและก็รับความเสี่ยงได้สูงขึ้น โดยที่ไม่เป็นภาระรัฐบาล ใช้กำไรของเราคุมระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม มูลค่าอาจจะไม่เยอะ คนละ 10,000 บาท 20,000 บาท 30,000 บาทต่อราย แต่สามารถช่วยคนได้หลายล้านคน โครงการอย่างนี้ใน 3 - 4 ปีข้างหน้า ก็หวังว่าอย่างน้อยๆ จะช่วยคนได้อีกสัก 4 ล้านคน

ทั้งหมดนี้เป็นแนวความคิดของธนาคารออมสินในการทำภารกิจ เราเน้นหนักทำเรื่องของ Social เรื่องของ



People เป็นสำคัญ ด้วยความเป็นแบงก์รัฐก็อาจจะต่างกับแบงก์พาณิชย์ด้วย เพราะเราสามารถดูแล Stakeholder ที่เป็นประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลได้ ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใน 4 ปีที่ผ่านมา เป็น Social Bank ในฉบับของเรา และเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผ่านการดำเนิน

การเรื่อง CSV ผ่านการปรับลดกำไร เอากำไรที่ลดลงไปช่วยสังคมให้เกิด Impact ขอขอบคุณทุกท่านอีกครั้งนะคะที่ ให้เกียรติฟังวันนี้ค่ะแล้วก็อย่าลืมนะคะ “ใช้บริการเราเท่ากับช่วยสังคม” ขอขอบคุณครับ

เรียบเรียง : ส่วนองค์กรสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสารองค์กร